

إدارة الأزمات في المنظمات مدخل تنظيمي

Crisis management in organizations (Regulatory approach)

أحمد مداس¹، مصطفى داسة²

Ahmed madasse¹, mostefadassa²

¹ جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)، madasseahmed@yahoo.fr

² جامعة الجزائر 2 (الجزائر)، m.dassa@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2021/02/08 تاريخ القبول: 2021/03/14 تاريخ النشر: 2021/03/31

ملخص:

يهدف هذا المقال العلمي إلى كشف وتحليل كيفية حدوث الأزمات في المنظمات أو المؤسسات، وما هي أهم إستراتيجيات معالجتها، بناء على بعض المداخل النظرية، التي تقوم على دراسة وتحليل الأزمات، لذلك تركز إدارة الأزمات بالمفهوم الحديث، على التحديد الدقيق للمعوقات، ونقاط الضعف، بالاعتماد على مجموعة من الأدوات والآليات، كالاهتمام بمستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتجنب الخلل الوظيفي القائم على الأخطاء البشرية، إضافة إلى تبني قرارات تخضع إلى سند علمي، ومعلومات صحيحة. في هذا العرض العلمي، سنحاول بإيجاز تسليط الضوء على كيفية إدارة الأزمات في المنظمات، مستعملين المنهج الوصفي التحليلي لكشف كل ملابسات هذه الظاهرة. كلمات مفتاحية: إدارة أزمات، خلل وظيفي، منظمة، أداء.

ABSTRACT:

This scientific article aims to show that the crisis is not just an accidental event, but rather a complex dynamic process that includes a real threat to the entity and existence of the organization. Therefore, crisis management in the modern sense focuses on the precise identification of obstacles and weaknesses, relying on a set of tools and mechanisms, which require paying attention to the levels of the organizational structure of the organization, and trying to impart sufficient organizational flexibility, to the various operations, and to avoid dysfunction based on human errors, in addition to rapid and adequate response to face crises, with decisions that are subject to scientific support and correct information.

Keywords: Crisis management, Dysfunction, organization, response.

1- مقدمة:

إدارة الأزمات مدخل حديث، تشترك فيه كثير من العلوم، حيث تركز على تناول الظاهرة من خلال الأسس المنهجية، والأدوات التصورية لكل علم، وتحاول إعطاء تحليل علمي، لكشف الأسباب والعوامل المساعدة على نشوء الأزمات، خاصة في المؤسسات والمنظمات وشركات المال والأعمال .. سوف نحاول في هذا العرض تقديم تصور نظري عام، يجمع بين المدخل السلوكي والتنظيبي لعلم الاجتماع وبعض تحليلات الإدارة والاقتصاد.

2- الأزمة مفاهيم ومداخل متعددة:

لاحظنا من خلال الدراسات والتحليلات النظرية، أن دراسة الأزمة في المنظمات أو المؤسسات، تعتبر حقلاً معرفياً متميزاً، تشترك فيه الكثير من المداخل والعلوم، كعلم الاقتصاد، وعلوم الإدارة، وعلم الاجتماع، وعلم النفس. حيث تسعى كل هذه العلوم إلى إضفاء طابع نظري وتحليلي متميز، يبرز مفاهيم وتصورات كل علم، من أجل الإحاطة بالموضوع. ولكننا نعتقد أن خصوصية كل علم، لا تمنحه السيطرة، أو الكل المعرفي، فالعلوم متداخلة بالأساس، وتهدف للوصول إلى الحقيقة العلمية، التي تتبلور بفضل التراكم المعرفي السليم من إسهامات كل العلوم.

1-2- الأزمة في المنظمة:

الأزمة لحظة حرجة وحاسمة، تهدد مصير المنظمة التي تتعرض لها، حيث تضع صعوبات أمام صناع القرار على ضوء زيادة الشك والريبة، وعدم توفر كم مناسب من المعلومات والبيانات، نظراً لحالة الخلط بين الأسباب والنتائج، وحدوث تداعيات سريعة ومتلاحقة نتيجة التفاعل الحاصل، في ظل الأزمة، وفقدان القادة للقدرة على التنبؤ بالأحداث وانعكاساتها على المنظمة. (أبوفار، 2020، ص 24) وقد أوضح جاي باير أن هناك ثلاثة مؤشرات في مجال الاتصال، يمكن التعرف من خلالها، أن ما تمر به المنظمة أزمة فعلية أو حادث عرضي:

- ✓ عدم تناسق المعلومات: تعارض المعلومات التي بحوزة المنظمة، والتي تتوفر خارجها، يدل على وجود أزمة حقيقية.
- ✓ الاختلاف عن الظروف العادية: عدم الرضا، وتوالي الاعتراضات، يدل على وجود أزمة حقيقية.
- ✓ التأثير السلبي على المنظمة: تدهور سمعة ومكانة المنظمة، دلالة على وجود أزمة وليس حادث عرضي (علاء الدين، 2020، ص 111)

من ناحية أخرى يمكن اعتبار أن لكل أزمة أداء وسلوك، تتخذه وتتحدد من خلاله ملامحها العامة، والمسار الذي تسلكه، والمصير الذي تتجه إليه، ومن خلال هذا الأداء والسلوك، يمكن معرفة عناصر شدتها، والقوى المنفذة لها بصورة علنية أو خفية، والقوى الداعمة لها، والأخرى الرافضة لها، وفوق كل ذلك تحديد كيفية التعامل معها، سواء بالمواجهة أو بامتصاص الصدمة، أو بالاحتواء، أو عزل وتحييد عناصرها، لتقليل أثارها على المنظمة (الخضيري، 2003، ص 95). ويرى بعض الباحثين، أن تقييم شدة الأزمة يجب أن ينطلق من إدارة الأزمة القائمة بذاتها، ويجب التحرك في إطار الاستراتيجية القائمة للدولة ككل، وذلك من خلال:

- ✓ التحليل الاستراتيجي المستمر للأزمة، وتطوراتها، والعوامل المؤثرة فيها.
- ✓ وضع البدائل والاحتمالات الممكنة.
- ✓ تصور المسار المستقبلي لها من خلال التنبؤ.
- ✓ الاختيار الاستراتيجي للفرص السانحة.

✓ تحاشي المخاطر، أو التقليل منها، بالحصول على المعلومات والمعطيات الكافية، وإتباع إدارة رشيدة لمعالجتها (البطريق، 2017، ص 64).

2-2- إدارة الأزمات والمخاطر:

يمكن تعريف إدارة الأزمات، بأنها مجال ديناميكي، يزيد من كفاءة وفعالية المنظمة أو المؤسسة، في التعامل مع الحوادث، وذلك بتطبيق طرق وأساليب ذات كفاءة، من أجل تجاوز هذه المواقف. (حافظ محمود، 2007، ص 217)

وتعرف أيضا بأنها فن السيطرة، من خلال رفع كفاءة وقدرة المنظمة، على صنع القرارات الصائبة، على المستوى الفردي أو الجماعي، لتجاوز الوضع الراهن، العاجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة، لإخراج المؤسسة من حالة الاسترخاء إلى الأداء (عيشوش، 2011، ص ص 94-95). كذلك يمكن القول، إن إدارة الأزمات هي نشاط هادف، تقوم به المنظمة أو المؤسسة، للتعرف على طبيعة المخاطر، التي يمكن أن تتعرض لها، للتعامل معها، باتخاذ جملة من الإجراءات اللازمة، وذلك للتخفيف من آثارها المحتملة (فيحان الغانمي، 2018، ص 78).

وفي المجال الإداري التنظيمي، يمكن تعريف إدارة الأزمات على أنها إتباع مجموعة من الإجراءات الاستباقية، التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد، للمهام الإدارية، فهي استجابات استراتيجية، تدار بمجموعة من القدرات ذات الكفاءة العالية، والتدريب المناسب (نصر، 2018، ص 32).

إن الأزمة أو المشكلة في النظام التقليدي، هي عائق في العمل، ينبغي تجنبه، وليس بالضرورة إزالته، أما في النظام الحديث (JIT) فإن المطلوب هو البحث عن المشكلات وحلها، حتى لا تظهر أو تتكرر، وبسبب هذا التوجه، فإن الأزمة ليست عائقا بل مصدرا للتطوير وتحسين أداء العمال والإدارة، والسمة الرئيسية لحل وإدارة الأزمات في المؤسسات، هي المعالجة السريعة لها، بإرساء قواعد منها:

- ✓ تشجيع العمال على التصريح بالمشكلات .
- ✓ إتاحة الفرصة للجميع، في إدارة وحل المشاكل والأزمات. (عبود نجم، 2008، ص 373)
- وفي هذا الشأن وضع لوكازيوكسي سبعة أبعاد لإدارة الأزمات بصفة عامة:
- ✓ العمليات: تركز على استعادة الثقة، وإعادة بناء العلاقات.
- ✓ إدارة الضحية: تقوم على معرفة توقعات الضحايا، والتعامل معها بإيجابية.
- ✓ الثقة والمصادقية: تقوم على اعتماد سلوكيات معينة، لتقليل الخوف، وترسيخ المصادقية.
- ✓ السلوك: يقوم على إعداد خطط تطبيق مباشرة بعد نهاية الأزمة، لتقليل أنماط السلوك السلبي.
- ✓ التوقع الممنوع: يقوم على مقارنة السلوكيات القائمة، مع المعايير الأخلاقية.
- ✓ البعد الأخلاقي: تقييم أداء المؤسسة أخلاقيا.
- ✓ الدروس المستخلصة: التعلم من الأخطاء، ومستوى الفشل والنجاح، من أجل التنبؤ والوقاية. (لطف، 2018، ص ص 88.87)

أما المنظمة الدولية لتوحيد القياس، فقد أقرت بعض المبادئ لإدارة الأزمات، والتي تختلف من منظمة لأخرى، حسب الأهداف المسطرة، ومنها أن إدارة الأزمات هي:

- ✓ جزء لا يتجزأ من العمليات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة.
- ✓ تؤدي إلى إحداث قيمة إضافية.

- ✓ جزء من عملية صنع القرار في المنظمة.
- ✓ عملية ممنهجة ، تتم في إطار زمني معين.
- ✓ تبني على أساس أفضل العمليات المتاحة.
- ✓ تحمل تصميمًا خاصًا.
- ✓ لا تهمل تأثير العوامل البشرية.
- ✓ تتعامل بوضوح مع كل ما يحتمل الشك.
- ✓ ديناميكية تستجيب للتغيير.

✓ قدرة على التطوير والتحسين. (التويجري، 2018، ص 204)

وعند التطرق إلى إدارة المخاطر فإننا نقول إنها تختلف عن إدارة الأزمات بكونها ذات طابع خاص أو نوعي فهي تشكل جانباً يسبق إدارة الأزمات حيث تنتهج المنظمة أو المؤسسة نظاماً وطرقاً معينة من أجل تفادي الخسارة في الإنتاج أو التسويق فهي تتعلق أكثر بالجانب الاقتصادي للمؤسسة.

وقد تم إعطاء تعريف لإدارة المخاطر ، من طرف الباحثين في الحقل الاقتصادي، بأنها ممارسة فعلية، لعملية اختيار نظامية، لطرق ذات تكلفة فعالة، من أجل التقليل من التهديد الذي تتعرض له المنظمة، وتقترن عادة مع استمرارية العمل، وتصنف إدارة المخاطر في المنظمة إلى:

- ✓ إدارة مخاطر تقليدية: تركز على المخاطر الناجمة عن أسباب مادية أو قانونية (الحوادث).
 - ✓ إدارة مخاطر مالية: تركز على القضايا التي تستعمل فيها أدوات المقايضة المالية (البنوك).
 - ✓ إدارة مخاطر مثالية: تركز على إعطاء الأولويات، حيث تعالج حسب أهميتها. (مسلم، 2015، ص 150)
- وعلى هذا الأساس، ينبغي أن تكون إدارة المخاطر في المنظمة محور رئيسي، يحمل تركيزاً كبيراً، مع مراعاة ثلاث أبعاد شديدة الأهمية هي:

- ✓ الاختيار: يتضمن كل قرار تتخذه المنظمة، تقييماً للاختيارات، بحيث تركز على تحليل المخاطر ، والأخذ بعين الاعتبار تعظيم المكافأة، وتقليل الخطر للحد الأدنى.
- ✓ الاستدامة: يجب مراعاة التخطيط القائم على الاستمرارية، وذلك بالتقييم الجيد للخيارات على المدى الطويل.
- ✓ الأفراد: ينبغي مشاركة جميع الأطراف، المؤثرة والمتأثرة بثقافة المنظمة. (روفيد، 2008، ص ص 17.16)

2-3- دور القادة في إدارة الأزمات:

بعد الحرب العالمية الثانية انتشر المنهج الكمي الإحصائي، كاتجاه في العلوم الاجتماعية، وفي الإدارة، حيث شجع المديرين على استعمال الرياضيات والإحصاء في صناعة القرار، ولحل المشكلات والأزمات الإدارية، داخل المؤسسات، ولبناء نموذج يقوم على:

- ✓ الملاحظة المنهجية لنظام المؤسسة، القائم على تفسير السلوك وحل المشكلات.
- ✓ تركيب إطار أو نموذج عام، يساعد على التنبؤ بالنتائج.
- ✓ استخدام هذا النموذج، في الكيفية التي يقوم على أساسها النظام في ظروف أخرى.
- ✓ اختبار هذا النموذج، على أساس التجربة الميدانية للنظام الفعلي القائم، حتى يتم اكتشاف الفرق بينهما عند حدوث أي تغير. (شيلي، 2017، ص 42)

تساهم مهارات القائد أو المدير في إدارة الأزمات داخل المنظمات (المؤسسات)، حيث تتجسد أساساً في ميدان العلاقات العامة وذلك بـ:

- ✓ بناء تصور دقيق وشامل عن المؤسسة: جمع معلومات كافية عن المؤسسة، ونظام عملها، وتاريخها، وأهم مشكلاتها، ومركزها المالي والإداري، وأنشطتها المختلفة، إضافة إلى نوعية عملائها وجماهيرها.
- ✓ تحديد الأهداف: تحديد الخطوات الأساسية، لحصر الموارد المتوفرة، وتقييم الأداء، والتنسيق بين مختلف المصالح، كأسلوب مناسب لاحتواء الأزمة بسرعة وفعالية، وحماية صورة المؤسسة، وكسب عملاء جدد (التميمي، 2018، ص 142-143).

أما عن كيفية إعداد المؤسسة لمواجهة الأزمات، فإن فريق العمل المختار من طرق القائد أو المدير، لإدارة الأزمة يقوم بإعداد خطة تقوم على:

- ✓ دراسة وتحليل ومناقشة الهدف من الخطة.
- ✓ الأسس والاعتبارات التي بنيت عليها.
- ✓ إعداد برنامج لتدريب المرشحين للعمل بالفريق المكلف بالمواجهة.
- ✓ إعداد برنامج القياس الخاص باختيار أعضاء الفريق المكلف بالمواجهة.
- ✓ حصر الإمكانيات المادية والفنية المتاحة، وأسلوب توظيفها لمواجهة الأزمة.
- ✓ إعداد إجراءات المواجهة.
- ✓ إعداد إجراءات مواجهة احتمالات تطور الأزمة.
- ✓ تدريب العاملين على سيناريوهات المواجهة.
- ✓ تفعيل نظم الإنذار والبلاغات والسيطرة.
- ✓ تفعيل نظام تحليل المعلومات، والمتابعة والتطوير.
- ✓ تفعيل إجراءات التنسيق مع الجهات الخارجية. (زيدان، 2003، ص 17-18)

وتعد الحساسية للمشكلات إحدى القدرات الإبداعية، التي تنطوي حسب جيلفرود على قدرة القائد أو المدير على توقع مشكلات المؤسسة، أي استشعار الأزمات، وإدراك الهفوات التي قد تطرأ على التنظيم، وبذلك يتم اكتشاف عيوب النظام، والهيكل التنظيمي للمؤسسة، وفي هذه الحالة يستطيع المدير إدراك الأزمات، والتنبؤ بعواقبها، والتهيؤ لمواجهتها، كإكتشاف حجم الصراع داخل المنظمة، وسلطة الأفراد، وحجم التفويض .. (شوقي، د.س، ص.ص 72.71) وعلى القادة أيضاً إعداد فريق عمل على مستوى عال من الكفاءة، والخبرة العلمية، لمواجهة الأزمة داخل المؤسسة، حيث تكون له القدرة الكاملة على تنفيذ:

- ✓ تقييم أداء المؤسسة، وتحديد نقاط الضعف.
 - ✓ اختيار وإعداد فريق خاص، لإدارة الأزمة، من العاملين بالمؤسسة.
 - ✓ تصميم خطة، تقوم على تهيئة المؤسسة لمواجهة الأزمة. (زيدان، 2003، ص 13)
- ومن الأمثلة العملية لتحسين الأداء وتفادي الأزمات نجد ثلاثية جوران التي يقوم القادة والمدراء فيها بإعداد خطة تقوم

على:

* التخطيط: تتم هذه العملية من أجل تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال:
نشر وظيفة الجودة - الهندسة المتزامنة - تصميم العمليات - تحديد ونقل الخطط إلى حيز التنفيذ.

* الرقابة: تهدف إلى التأكد من نجاعة الخطط المقترحة، وفق مبدأ التغذية الراجعة، وفي مراحل هي:

- ✓ تحديد العمليات الخاضعة للمراقبة.
 - ✓ وضع أهداف واضحة للرقابة.
 - ✓ تقييم الأداء الفعلي للرقابة.
 - ✓ مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف المخطط لها.
 - ✓ العمل على معالجة الاختلالات القائمة.
- * التحسين: الانتقال إلى مستويات أداء عالية، وإنشاء أرضية لهذه العملية من خلال:
- ✓ تشكيل مجالس الجودة.
 - ✓ التعرف على مشاريع التحسين.
 - ✓ دعم وتكوين فرق العمل.
 - ✓ تحديد المشكلات ومحاولة إيجاد حلول لها. (محمد، 2019، ص ص 11-12).

3- دراسة وتحليل الأزمات:

إن استخدام المنهج العلمي كأسلوب للتعامل مع الأزمات، أصبح أكثر من ضروري، ليس فقط لما يحققه من نتائج إيجابية في التعامل مع الأزمات، ولكن لأن البديل غير العلمي قد تكون نتائجه مخيفة ومدمرة، ومن هنا فإن إدارة الأزمات هي إدارة مادية وأخلاقية معا، وهي إدارة تفاعل دائم ومستمر، تتصل بإدارة الجودة في المنظمة، وإرادة التقدم التنموي عموما، (الخضيرى، 2003، ص 20) ويلاحظ أنه أثناء دراسة الأزمات تستعمل عدة مناهج للتحليل منها:

✓ **المنهج الوصفي التحليلي:** يقوم على تحديد مظاهر الأزمة، وعرض أبعادها والنتائج التي تفرزها وتأثيرها على الوضع العام للمؤسسة.

✓ **المنهج التاريخي لتشخيص الأزمات:** يقوم على مبدأ أن أي أزمة لا تنشأ فجأة، وليست وليدة اللحظة، ولكنها نتاج تفاعل عوامل سابقة، لذلك ينبغي الاطلاع على الجذور التاريخية لها.

✓ **منهج الدراسات المقارنة لتشخيص الأزمات:** يقوم على مبدأ دراسة الأزمات الماضية، ومقارنتها بالحالية، قصد التوصل إلى معالجة سليمة لها. (أحمد جميل، 2016، ص ص 10-11)

ويعرف مدخل التدخل في الأزمات، بأنه مجموعة من المفاهيم المتعلقة بردود أفعال الأفراد، عندما يواجهون مواقف غير مألوفة، أو تجاربا غير معروفة، وقد تكون على شكل كوارث أو أزمات، أو تغيرات في البناء أو النظام الاجتماعي، أو في دورة الحياة عموما (الخمشي وآخرون، 2018، ص 141) ومن أهم الفروض الخاصة بها والتي قدمها كولن سنة 1978 نذكر منها:

- ✓ يتعرض الأشخاص، الجماعات، والمنظمات لأزمات خلال دورة حياتهم.
- ✓ الأحداث الخطيرة، والمشكلات تمهد لحدوث الأزمات.
- ✓ يمكن التنبؤ ببعض الأحداث والأزمات.
- ✓ تتضح شدة الأزمة من خلال المعاناة، ك فقدان التوازن، و حدوث بعض التوترات.
- ✓ تختلف أعراض الأزمات ومظاهرها تبعا لنوعيتها.
- ✓ يكتسب الأفراد والمؤسسات خبرات، أثناء معالجة الأزمات.
- ✓ مواجهة الأزمة يؤدي إلى نوع من الانفتاح الظاهر.

✓ معالجة الأزمات في وقتها، يؤدي إلى سهولة حلها (عون عبد الجليل، 2013، ص ص 66-67) ولتحديد كل أنواع الأزمات وفهمها بطريقة أفضل، توصل الباحثون إلى بناء بعض المداخل النظرية، لإدارة الأزمات، تقوم على دراسة وتحليل الأزمات ومن ذلك:

- ✓ علم الاجتماع: يقدم نظرية الإخلاء المجتمعي أثناء حدوث الأزمات.
- ✓ علم النفس: يقدم النموذج العقلاني للتواصل مع الأزمة، لتصوير المخاطر.
- ✓ العلوم السياسية: تقدم نظرية التغيير السياسي وأمن العمق.
- ✓ التجارة والأعمال: تقدم نظرية الفهم والثقة الكبيرة في المؤسسة.
- ✓ الرياضيات والفيزياء: تطرح نظرية الفوضى والتعقيد، ونقد التراكمية، والتنظيم الذاتي. (أولر وآخرون، 2015، ص 44)

وإذا ما أردنا معرفة دورة حياة الأزمة، فإن البحوث في هذا الشأن ركزت على تشخيص مراحل الأزمة التي تمتد من المرحلة التحذيرية، إلى المرحلة إلى المزمنة، إلى مرحلة التسوية، وعموما يصنف الباحثون في مجال الإدارة والعلوم الاجتماعية والسياسية مراحل إدارة الأزمة في:

- ✓ مرحلة ما قبل حدوث الأزمة: غير محددة المدة، تسبق ظهور الأزمة.
 - ✓ مرحلة وقوع الأزمة: مرحلة المواجهة والتعامل الفعلي مع الأزمة.
 - ✓ مرحلة إعادة التوازن والتقييم: مرحلة ما بعد الأزمة، يتم فيها تقييم أداء التعامل معها. (الغانمي، 2018، ص 79)
- وبشيء من التفصيل حول مراحل إدارة الأزمات في المؤسسات، فإن الفكر الإداري التنظيمي يركز على:
- مرحلة إشارات الإنذار المبكر: عادة ما ترسل الأزمة قبل حدوثها، إشارات مبكرة على شكل أعراض، تنبئ باحتمال وقوعها، لذلك ينبغي على القادة الاهتمام بالموضوع من حيث:
- الاستعداد والوقاية: يتم ذلك بتوقع وتصميم سيناريوهات محتملة، لاكتشاف نقاط الضعف، ومحاولة إصلاحها مبكرا.
 - احتواء الأضرار والحد منها: يتم بإعداد وسائل للحد من الأضرار، ومنع انتشارها حسب طبيعة الموضوع.
 - استعادة النشاط: يتم ذلك بتنفيذ برامج جاهزة، وذلك لاستعادة العمليات المعنوية والملموسة الداخلية والخارجية، التي فقدت جراء الأزمة.
 - التعلم: يتم بإعادة التقييم الموضوعي، للاستفادة من الأزمة، وتشكيل خبرات جديدة، تستعملها المنظمة في الوقت المناسب. (نصر، 2018، ص ص 39-40)

وعند التطرق إلى أهم خصائص الأزمة، فإننا نكتشف مدى ارتباطها بطبيعة المنظمة أو المؤسسة، حيث تتداخل النظم والهيكل التنظيمي مع طبيعة النخب داخل المؤسسة، إضافة إلى نوع الاتصال القائم وطبيعة العلاقات بين الأعضاء.

وفي هذا الشأن يرى لويس كمفورث أن للأزمة ثلاثة خصائص، تؤدي إلى إعاقه التعامل معها وهي:

- ✓ عامل الشك وعدم التأكد.
- ✓ عامل التفاعل.
- ✓ عامل التعقيد والتشابك. (عبد الحميد، 2013، ص 17)

أما هيرمان فقد حدد ثلاث خصائص، تميز الأزمة عن غيرها: عامل المفاجأة - عامل التهديد أو الخطر عامل الزمن المحدود للاستجابة (أولر وآخرون، 2015، ص 23)، وبتفصيل أكثر يمكن إدراج أهم خصائص الأزمات فيما يلي:

- ✓ غير متوقعة: أمر لم تتوقعه المؤسسة أو تخطط له، أو نتيجة أوضاع جديدة.
 - ✓ غير مألوفة: تتطلب إجراءات فريدة من نوعها، تتجاوز الإجراءات العادية.
 - ✓ تحدث اضطرابات: تخلف اضطرابات قوية، حيث لا تظهر الأسباب والآثار، إلا بعد الفحص والتدقيق.
 - ✓ توفر الفرص: من أجل التعلم، وإنشاء خطط واستراتيجيات ملائمة واكتساب خبرات جديدة.
 - ✓ تسيء للصورة وسمعة المؤسسة: تؤدي أغلب الأزمات إلى تشويه صورة وسمعة المؤسسة، حسب درجة التعامل معها (أولمر وآخرون، 2015، ص 27).
- ومن خلال معرفة طبيعة الأزمة، وتوقيت ومكان حدوثها، وتأثيرها على المنظمة، نستطيع إيجاد نوع من التصنيفات، لمعرفة شكل ولون الأزمات، حيث يقوم ذلك أساساً على نوع العوامل المؤثرة فيها، ومن ذلك نجد:
- ✓ حسب النشاط: نجد أزمات في التعليم، الصحة، السياحة، الاستثمار.
 - ✓ حسب المجال: قد تكون الأزمة سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية.
 - ✓ حسب المهن: قد يتعرض لها مثلاً الأطباء أو الصيادلة أو المهنيين في قطاع الصحة.
 - ✓ حسب الموقع الجغرافي: قد تكون أزمة محلية، وطنية، دولية.
 - ✓ حسب المضمون: أزمة مادية، معنوية.
 - ✓ حسب العمق: أزمة عميقة، بسيطة، عابرة.
 - ✓ حسب الفترة الزمنية: طويلة، قصيرة، متوسطة، متكررة. (شعيب، 2014، ص 257)
- بعد استعراض وتحليل أهم جوانب طبيعة الأزمات وخصائصها، فإننا نتطرق إلى أهم العوامل والأسباب المباشرة في حدوث الأزمات، وقد لاحظنا من خلال التحليلات النظرية والبحثية، أن هذه العوامل تختلف من منظمة لأخرى حسب نوع المنظمة في حد ذاتها، وحسب بنيتها وتركيبها، إضافة إلى تأثير بعض العوامل الخارجية في محيط المؤسسة أو المنظمة.
- ويلاحظ أن بعض الإدارات تهمل التخطيط الموقفي، وتعتقد أن جهودها الإدارية والتنظيمية، ستجعلها في معزل عن التعرض للازمات، وهذا تفكير إداري غير استراتيجي، وغير سليم، أما المنظمات الناجحة فتتجنب أغلب الأزمات، من خلال ملاحظة واستكشاف الأحداث، وتخيل الأسوأ منها، والاستعداد للمعوقات، وبذلك تتوصل إلى توقع سليم، ومواجهة فعالة بدءاً بالتفكير في كيفية التعامل معها، وإثارة التساؤلات المرتبطة بها، ووضع حلول عملية بما تملكه من موارد ووسائل، ومن ناحية أخرى فإن الأزمات في حد ذاتها، هي تحد كبير، يعمل على توجيه الإدارة نحو المواجهة. (أبوفار، 2020، ص ص 12-13) وعن العوامل المرتبطة بالأزمات، ترى رابوتا أن أسباب الأزمة مرتبط بثلاثة عوامل هي:
- ✓ الأحداث الخطيرة، التي تهدد احتياجات البقاء الحالية والسابقة للأفراد والمنظمات.
 - ✓ ارتباط الأزمات بشكل رمزي بالتهديدات الأولية المنتجة للصراع والمشاكل.
 - ✓ الفشل في التوصل إلى ميكانيزمات ملائمة تؤدي إلى التكيف. (عبد الحلم، 2017، ص 213).
- ومن ناحية أخرى قد تظهر الأزمة، نتيجة لغياب السياسة الواضحة، التي تتبعها المنظمة، أو خلل ما في إنجاز الوظائف الإدارية كالتخطيط، التوجيه، الرقابة واتخاذ القرارات، أو قصور عام في إدارة بيئة المنظمة بسبب:
- ✓ موقف غامض في حاجة إلى تفسير.
 - ✓ حالة من عدم التوازن بين مستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة.
 - ✓ انحراف الأداء المخطط عن الفعلي. (الجنابي، 2019، ص 16)

وعموماً لكل أزمة تداعيات وتأثيرات، ولها مقدمات، تدل عليها وأسباب تؤدي إلى حدوثها ومن ذلك:

- ✓ سوء الفهم والإدراك: ينشأ عن المعلومات المبتورة، والتسرع في إصدار القرارات والأحكام.
- ✓ سوء التقدير والتقييم: ينشأ عن الإفراط في الثقة، والتقليل من شأن المخاطر.
- ✓ العمل الإداري العشوائي: ينشأ عن عدم احترام الهيكل التنظيمي للمؤسسة، إضافة إلى ضعف الاتصال، وعدم وجود رقابة ومتابعة كافية.
- ✓ تأثير الجماعات الضاغطة: ينشأ عن إذكاء الصراع، والرغبة في الابتزاز، ومحاولة صناعة الأزمات باستعراض القوة والسلطة.
- ✓ الإشاعات: تنشأ عن المعلومات المغلوطة، التي توظف في وقت معين، من أجل بث روح اليأس وإثارة البلبلة.
- ✓ الأخطاء البشرية: تنشأ عن ضعف الكفاءة، وقلة الدافعية، وتدني مستوى الولاء للمؤسسة.
- ✓ تعارض الأهداف: ينشأ عن عدم وجود إستراتيجية علمية تخدم أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى. (عبد الحميد، 2013، ص ص 28-29)

4- استراتيجيات التعامل مع أزمات المنظمات:

بصفة عامة هناك العديد من الاستراتيجيات، التي يمكن للمنظمة أن تتبناها وتنتهجها، حتى يسهل عليها معالجة الأزمات، ومنها:

- ✓ استراتيجية الاستئصال: تتعامل المنظمات مع الأزمات المجهولة، التي لا تتوفر عنها معلومات كافية، أو التي تمس المؤسسة في قيمها ومبادئها، بنوع من الضبط الاجتماعي، والحزم والردع القانوني.
- ✓ استراتيجية وقف النمو: تهدف إلى قبول الأمر الواقع، وبذل الجهد من أجل عدم حدوث مزيد من التدهور، والسعي إلى التقليل من أثار الأزمة.
- ✓ استراتيجية التجزئة: محاولة تحويل الأزمات الكبيرة إلى أزمات صغيرة، ذات ضغط أقل، حتى يتم التعامل معها بسهولة.
- ✓ استراتيجية الإجهاض: محاولة التأثير في الفكر المسبب للأزمة، وضربه بإضعاف الأسس التي يقوم عليها، مع تقديم البديل الصحيح، في إطار سياسة المنظمة وقيمها.
- ✓ استراتيجية دفع الأزمة للأمام: محاولة دفع القوى المسببة للأزمة، إلى مراحل متقدمة لإظهار الخلاف بينهم، وبالتالي تنقص حدة الأزمة.
- ✓ استراتيجية تغيير المسار: محاولة تغيير مسار الأزمة والتقليل من خطرها، وذلك بإحكام السيطرة عليها وتصديرها خارج المنظمة. (البطريق، 2017، ص 69)

1-4- التخطيط الاستراتيجي: يعد التخطيط جوهر وقلب إدارة الأزمات، حيث تولي جميع النماذج أهمية كبرى للتخطيط، وتؤكد على أهميته عن طريق:

- ✓ تحليل بيئة الأعمال الداخلية.
- ✓ تحليل بيئة الأعمال الخارجية.
- ✓ معالجة الصراعات المحتملة.
- ✓ تحديد النقاط المؤثرة على عمليات المنظمة. (أبو فار، 2020، ص 13)

وإذا أردنا إعطاء تعريف للتخطيط الاستراتيجي، نقول إنه عملية شاملة، تركز على توفير الوقت، والتكامل في مختلف المستويات التنظيمية مع مختلف المهام، وله الأثر العظيم في إيجاد حلول لكثير من المشكلات، التي تعترض المنظمة، كما أنه يركز بشكل كبير على الأزمات المستقبلية الحرجة، حيث يعطي البدائل الاستراتيجية، خلال تنفيذ الخطط، ويضيف ميزة أخرى، ألا وهي التقييم المستمر للخطط، في ظل قيم ومعايير المنظمة، وبذلك يقل الصراع وهدر الموارد، التي تعتمد عليها المنظمة، (الفاضل، 2010، ص 141) ويقوم المنهج الاستراتيجي لإدارة الأعمال، وتنظيم سير العمل داخل المؤسسة وخارجها على:

- ✓ تزويد المنظمة بالفكر الإداري السليم، القائم على العلم، حيث يهدف إلى تقييم الأهداف، ورسم الخطط والسياسات.
 - ✓ المساعدة على توقع التغيير المحتمل في بيئة المؤسسة، من أجل إدارة المشاكل والأزمات بكفاءة.
 - ✓ المساعدة في تحديد أولويات المؤسسة، وترتيب أهدافها، وحسن إدارة مواردها.
 - ✓ المساهمة في إعداد الكوادر، وتفعيل مبدأ المشاركة للاستفادة من القادة والخبرات. (العديلي، 2018، ص 20)
- 2-4- التشخيص: الأزمة أو المشكلة، التي تعترض السير الحسن للمنظمة، هي انحراف معياري (خروج عن المعتاد)، لابد من البحث بدقة عن الأسباب الحقيقية وراء ذلك، وينبغي ألا نهمل: الوسط أو محيط العمل، المادة الأولية، طريقة العمل، وسائل وأدوات العمل، اليد العاملة، وهو بداية حقيقية لتشخيص الأزمة وذلك بـ:
- ✓ حصر كل الأسباب التي أدت إلى بروز الأزمة، أو التي لها علاقة بها.
 - ✓ ترتيب هذه الأسباب حسب الأولوية، وحسب درجة الخطورة.
 - ✓ البحث عن أهم وأخطر عنصر فيها.
 - ✓ قياس نسبة ودرجة خطر هذا العنصر.
 - ✓ قياس مدى تأثيره منفردا. (مسلم، 2010، ص 189-191)

من هذا المنطلق، يعد التشخيص السليم للأزمات، المفتاح السليم للتعامل معها، وأساسه وفرة المعلومات والخبرات والممارسة، ومن هنا فإن مهمة التشخيص الدقيق للأزمة، على مستوى المؤسسة، لا تتعلق فقط بمعرفة أسباب نشوء الأزمة، والعوامل المساعدة في ذلك، بل يتعداه إلى كيفية معالجتها، بمحاولة الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ✓ كيف ومتى وأين تتم معالجة هذه الأزمة؟
- ✓ من المسؤول عن معالجتها؟
- ✓ ماذا تحتاج إدارة هذه الأزمة؟
- ✓ ما هي أهم السيناريوهات الأساسية والبديلة للتعامل معها؟
- ✓ كيف يتم الاستفادة منها؟ (أحمد جميل، 2016، ص 9).

3-4- طريقة المعالجة: تم تطوير طريقة حل المشكلات وإدارة الأزمات، في الكلية الحربية للطيران بالولايات المتحدة الأمريكية، كنموذج متميز، يمكن إسقاطه على المنظمات العامة، والمؤسسات الخاصة، حيث يتكون من المراحل التالية:

- ✓ تحديد الأولويات، والتعرف على فرص التحسين المستمر.
- ✓ تشخيص وتحديد نطاق المشكلة أو الأزمة.
- ✓ القيام بتحليل وفهم الوضع الحالي.
- ✓ التركيز على رؤية الوضع المستقبلي.
- ✓ تنفيذ التغييرات، وخطة التحسين المدروسة.

✓ تقييم ومراقبة عملية التغيير.

✓ تحسين أداء الوضع الجديد، بمراجعات دورية مستمرة. (محمد، 2019، ص ص12-13)

وفي هذا الشأن حدد الباحثون قاعدة إدارية مهمة، في إدارة ومحاولة تخطي الأزمات، وهي أن الأزمة أو المشكلة ما هي إلا تعبير عن الوضع القائم أو الحالي في المؤسسة، والمعالجة هي تصور الوضع المنشود، أما الوظيفة الحقيقية لحل المشكلة، فهي أن يؤدي الحل المقترح إلى نتائج ايجابية، ويخضع كل هذا إلى:

✓ معامل الوقت: الإسراع في معالجة المشكلات، التي لا تقبل التأخير.

✓ معامل التكلفة: الأخذ بعين الاعتبار كلفة الحل.

✓ معامل الثقافة: محاولة ترسيخ المفاهيم، والطرق الحديثة أثناء المعالجة.

✓ معامل الرقابة: المتابعة والتقييم، لمنع تكرار حدوث الأزمة.

✓ معامل المسؤولية والصلاحيات: تحديد صلاحيات المسؤول عن المعالجة.

✓ معامل السلطة والتفويض: توفير المرونة الكافية، بنقل السلطة بكفاءة. (شعيب، 2014، ص 134)

4-4- أسلوب المواجهة: يكثر استعمال هذا الأسلوب في مجال العلاقات الاجتماعية، وفي بيئة العمل، حيث يعتمد على الإقدام ومواجهة الأزمة، وعدم زيادة تعفن المشكلة، ومن خطواته ما يلي:

✓ تحديد المشكلة بدقة.

✓ تحديد الأطراف المشاركة فيها.

✓ الاستعداد للاتصال بهذه الأطراف، عندما تحين الفرصة والوقت المناسب.

✓ البدء في إجراء الاتصال، باستعمال قواعد ومهارات الاتصال.

✓ التغذية الراجعة (نتائج العملية).

✓ إعادة التخطيط في حالة الفشل. (حسنين، 2007، ص 96)

4-5- إصلاح صورة المنظمة:

طور كل من بانج وبينوا نموذجا لإصلاح المنظمات لصورتهما، خلال الأزمات، عبر وسائل التواصل الاجتماعي، من خلال تطوير نظرية إصلاح الصورة، مع النموذج السائد لفحص الاتصالات الخاصة بالمنظمات، والذي قدمه كل من داردايس وهايغ، ويقوم النموذج المطور على مجموعة خيارات منها:

✓ الإنكار في حدود المسؤولية الاجتماعية والقانونية.

✓ التهرب من المسؤولية، في حدود المسؤولية الاجتماعية والقانونية.

✓ الحد من الهجوم.

✓ الإجراءات التصحيحية.

✓ الاعتذار وطلب المسامحة. (علاء الدين، 2020، ص ص126-127)

5- الخاتمة:

نستنتج أنه لا ينبغي أن يكون للمنظمات هدف نهائي يتمثل في تجنب الأزمات، بل يجب التمكن من رصد ومتابعة وإدارة الأزمات، وذلك وفق تحليل موضوعي، يعتمد على قوة ودقة التوقع، ويساعد على تجنب المخاطر، بإجراءات إضافية، غير معتادة، تسمح للمنظمة باستغلال الفرصة، وتكوين رصيد من الخبرات، على مختلف المستويات، البشرية والتنظيمية والإدارية.

إضافة إلى ذلك كله، ينبغي على المؤسسات والمنظمات، أن تتخذ من العنصر البشري، المنطلق في تجنب الأزمات، أو محاولة حلها، وذلك بالإستثمار في الانسان بالدرجة الأولى، قبل المتطلبات المادية الأخرى، ويتم ذلك بمحاولة القادة الاهتمام بمشاكل العمال، أعضاء التنظيم، والتكفل بكل احتياجاتهم المختلفة، داخل وخارج المؤسسة، أو المنظمة، حتى يستطيع العمال تبني مطالب وأهداف المؤسسة، وبذلك يتم تعزيز فكرة الولاء والانتماء التنظيمي.

6- قائمة المراجع:

- أبو فار يوسف. (2020). إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة. عمان. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- أحمد جميل عبد الكريم. (2016). إدارة الأزمات والكوارث. عمان. دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- أولمر روبرت وآخرون. (2015). التواصل الفعال مع الأزمات. ترجمة أحمد الغربي. القاهرة. دار الفجر للنشر والتوزيع.
- البطريق غادة. (2017). العلاقات العامة وفن إدارة الأزمات. القاهرة. دار أطلس للنشر والتوزيع.
- التميمي خاف كريم كيوش. (2018). إستراتيجية العلاقات العامة في إدارة الأزمات. ط1. عمان. دار أمجد للنشر والتوزيع.
- التويجري صالح بن حمد. (2018). الكوارث والأزمات: التخطيط الاستعداد الإدارة. الرياض. العبيكان للنشر والتوزيع.
- الجنابي صاحب عبد مرزوك. (2019). الأزمة النفسية تشخيصها واساليب التعامل معها. عمان. دار اليازوري العلمية للنشر.
- الخميشي سارة صالح وآخرون. (2018). ممارسة الخدمة الاجتماعية في الدفاع الاجتماعي. القاهرة. روابط للنشر وتقنيات المعلومات.
- الفاضل محمد محمود. (2010). كفايات المدير المعاصر للمؤسسات الإدارية والتربوية. عمان. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الخضيري محسن أحمد. (2003). إدارة الأزمات. القاهرة. مجموعة النيل العربية.
- العديلي إبراهيم. (2018). فن الإدارة الإستراتيجية. عمان. دار زهران للنشر والتوزيع.
- الغانمي مثنى محمد فيحان. (2018). التلفزيون والحرب. عمان. دار أمجد للنشر والتوزيع.
- عبد الحميد صلاح. (2013). الإعلام وإدارة الأزمات. ط1. القاهرة. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- عبد الحليم طارق حسن. (2017). الإدارة التربوية في الألفية الجديدة. مصر. دار العلوم للنشر والتوزيع.
- عبود نجم نجم. (2008). مدخل إلى إدارة العمليات. عمان. دار المناهج للنشر والتوزيع.
- علاء الدين نزمين. (2020). إدارة استراتيجيات تواصل المنظمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي. القاهرة. دار العربي للنشر والتوزيع.
- عون عبد الجليل علي المبروك. (2013). الخدمة الاجتماعية في المجال الطبي. القاهرة. مكتبة بورصة الكتب للنشر والتوزيع.
- عيشوش فريد. (2011). الاتصال في إدارة المؤسسات. الجزائر. دار الخلدونية.
- لطف محمد أحمد. (2018). برامج التوكشو وإعلام الأزمات. القاهرة. العربي للنشر والتوزيع.
- مسلم عبد الله حسن. (2015). إدارة التأمين والمخاطر. عمان. دار المعترف للنشر والتوزيع.
- مسلم محمد. (2010). تنمية الموارد البشرية. الجزائر. دار طليطلة.
- محمد صبري. (2007). اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية. القاهرة. دار عالم الكتب.
- محمد سيد عبد النبي. (2019). طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات. القاهرة. وكالة الصحافة العربية.
- حسنيين حسين محمد. (2007). طريقة حل المشكلات. عمان. دار مجد لاوي.
- روفيد جوناثان. (2008). إدارة مخاطر الأعمال. ترجمة علاء أحمد اصلاح. القاهرة. مجموعة النيل العربية.
- زيدان ممدوح. (2003). تقييم الأداء ومواجهة الأزمات. القاهرة. مجموعة النيل العربية.
- شعيب محمد عبد المنعم. (2014). إدارة المستشفيات منظور تطبيقي. ج 6. ط1. القاهرة. دار النشر للجامعات.
- شيلي مسلم علاوي. (2017). التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة. عمان. دار اليازوري العلمية.
- شوقي طريف. (دون، س، ن). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. القاهرة. دار غريب.
- نصر إياد. (2018). سيكولوجيا إدارة الأزمات. عمان. دار الخليج للنشر.